

الإطار المفاهيمي لإدارة الائتمان لدى البنوك

إعداد

الدكتور إبراهيم الكراسنة

رقم
26

صندوق النقد العربي

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

2013

صنـدوق النقـد العربـي
معهـد السياسـات الاقتصاديـة

الإطار المفاهيمي لإدارة الائتمان لدى البنوك

إعداد
الدكتور إبراهيم الكراسنة

تعد أوراق صندوق النقد العربي من قبل أعضاء معهد السياسات الاقتصادية بصندوق النقد العربي، ومن وقت لآخر من قبل اقتصاديين ومصرفيين آخرين، وينشرها الصندوق. تعالج الأوراق موضوعات ذات أهمية للبلدان العربية.

الآراء الواردة في الأوراق تعبر عن وجهات نظر معديها ولا تعكس بالضرورة رؤية صندوق النقد العربي.

نسخ من الأوراق متوفرة من:

صندوق النقد العربي
صندوق بريد 2818
أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة

فاكس: 971 – 6 454 6324

المحتويات

الصفحة

الصفحة

الإطار المفاهيمي لإدارة الائتمان لدى البنوك

مقدمة

يعتبر الإقراض هو النشاط الرئيس لعمل البنوك ويستدل على ذلك من خلال ما تشكله القروض عادة من نسبة كبيرة من إجمالي توظيفات البنوك الأمر الذي سينعكس بالتالي على الايرادات. في ضوء هذه الأهمية تعتبر مخاطر القروض من أهم المخاطر التي تهدد سلامة ومتانة البنك. وتاريخياً ثبت أن معظم حالات فشل البنوك كان مبعثها تعثر محفظة القروض الأمر الذي يستدعي وجوب إدارة هذه المحفظة بطريقة سليمة لأن ذلك سيسهم في الحفاظ على متانة وسلامة البنك بشكل خاص وبالتالي على سلامة الاقتصاد بشكل عام. ومن الجدير بالذكر أن مشكلة الرهن العقاري التي عصفت باقتصادات الدول الكبرى كان مبعثها الأسس غير السليمة في منح الائتمان. وقد كانت لتداعيات هذه الأزمة الأثر السلبي الكبير على اقتصادات العالم التي أصبحت تشهد ركوداً واضحاً.

إن إدارة محفظة القروض تتمثل في الآلية التي يتم فيها إدارة وضبط مخاطر القروض. ويعتبر تقييم هذه الآلية بمثابة تقييم للخطوات التي تأخذها إدارة البنك لمعرفة وضبط مخاطر الإقراض.

وتقوم عادة الجهات الرقابية بالتأكد من مدى فاعلية إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك من خلال إجراء التقييم اللازم وتقديم التوصيات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

إن هدف هذا الكتيب هو استعراض لادارة محفظة القروض والإشراف عليها القارئ الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة البنك والجهات الرقابية لضمان صحة أسس منح الائتمان.

في البداية سيتم استعراض أهم المخاطر التي تواجه البنوك ومن ثم سيتم الحديث عن ثقافة الائتمان وحجم المخاطر. كما سيتم التطرق إلى أهداف محفظة القروض وسياسة الائتمان وإدارة المحفظة.

أولاً: نظرة عامة على إدارة محفظة الائتمان

تتعلق إدارة محفظة الائتمان في الآلية التي يتم فيها إدارة وضبط المخاطر ذات الصلة بالائتمان. وتشتمل إدارة محفظة الائتمان على عدة عناصر أهمها تقييم ثقافة الائتمان، أهداف المحفظة، حدود تحمل المخاطر، إدارة أنظمة المعلومات، تجزئة المحفظة وأهداف تنويع المخاطر، تحليل القروض المشتركة مع أطراف أخرى، اختبار التحمل للمحفظة، استقلالية وفعالية أنظمة الضبط، تحليل مفهوم العائد/ المخاطر للمحفظة.

إن كل عنصر من هذه العناصر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل إدارة فعالة لمحفظة القروض وهناك ترابط كبير بين هذه العناصر وبالتالي فإن عدم إغفال أي عنصر من هذه العناصر سيجعل عملية إدارة محفظة القروض عملية ناجحة ومثمرة. بطبيعة الحال كل بنك يجب أن يكون لديه مبادئ أساسية في إدارة محفظة القروض والتي قد تختلف من بنك لآخر وذلك باختلاف حجم البنك ودرجة تعقيد نشاطاته. وسيتم تناول هذه العناصر بإسهاب في الصفحات اللاحقة. وقبل ذلك سيتم استعراض أهم المخاطر المرتبطة بالائتمان.

1. المخاطر المرتبطة بالأقراض

يمكن تعريف المخاطر بأنها الأحداث المتوقعة أو غير المتوقعة التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على إيرادات البنك أو رأسماله. وقد عرف مكتب مراقبة العملة الأمريكي (OCC) تسعة أنواع من هذه المخاطر وهي مخاطر الإئتمان، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة، مخاطر السعر، مخاطر سعر الصرف، مخاطر الامتثال، المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة. كما ويكون البنك الذي لديه نشاطات خارجية عرضة للمخاطر القطرية Country Risk ومخاطر التحويل Transfer Risk.
إن التحدي الرئيسي لإدارة هذه المخاطر هو فهم العلاقة المتداخلة بين هذه المخاطر، وعادة تكون هذه المخاطر مترابطة مع بعضها البعض إما موجبة أو سالبة. فمثلاً عندما تكون العلاقة موجبة بين المخاطر فإن زيادة أحد المخاطر سيؤدي إلى زيادة المخاطر الأخرى والعكس صحيح. فمثلاً التقليل من مستوى ديون المشكل سوف يقلل ليس فقط مخاطر الإقراض ولكن أيضاً مخاطر السيولة ومخاطر السمعة. عندما تكون العلاقة بين المخاطر سلبية فإن تقليل أحد المخاطر سيؤدي إلى زيادة الأخرى. فمثلاً التقليل من القروض التجارية وزيادة القروض العقارية سيقلل من مخاطر الإقراض ولكن سيزيد مخاطر سعر الفائدة على أساس أن البنك أصبح لديه مركز في القروض العقارية التي تكون عادة طويلة الأجل وبالتالي عرضة إلى تقلبات أسعار الفائدة.

إن منح الائتمان يمكن أن يعرّض إيرادات البنك ورأسماله إلى كل هذه الأنواع من المخاطر وفيما يلي عرضاً مفصلاً لأهم المخاطر التي يمكن أن تواجه البنوك والآليات التي يجب اتباعها لإدارة هذه المخاطر.

1.1 مخاطر الائتمان (Credit Risk)

تعتبر القروض عادة الأكبر والاهم مصدر من مصادر مخاطر الائتمان. طبعاً هناك أيضاً مصادر أخرى لمخاطر الائتمان سواء كان من داخل أو خارج أرقام الميزانية مثل محفظة الاستثمار، الجاري مدين، والاعتمادات. كذلك هناك بعض المنتجات والنشاطات والخدمات مثل المشتقات، العملات الأجنبية وخدمات إدارة النقد يمكن أن تعرض البنك لمخاطر الائتمان.

إن مخاطر عدم الدفع، أي احتمال عدم وفاء المقترض بالتزاماته تزيد أو تنقص اعتماداً على إدارة مخاطر القروض. إن خط الدفاع الأول بالنسبة للبنك من أجل تقليل مخاطر الائتمان المفرطة يعتمد على الكيفية التي تسير بها عملية منح القروض ابتداءاً، والمتمثلة في مدى اعتماد معايير ضمانات متينة، وموافقة متوازنة وفعالة القروض. إن هذه العوامل مجتمعة سوف يكون لها تأثير على جودة القرض. البنك لا يستطيع بالسهولة معرفة عدم قدرة العميل على الدفع. إن المقترض ذات الأداء المالي الضعيف أو الذي تعتمد قدرته على الدفع على الظروف غير الواضحة سيكون عرضة أسرع الاقتصادية الخارجية. وعليه فإن إدارة مخاطر القروض يجب أن بعد منح القروض من أجل اتخاذ القرار المناسب في حالة إعادة جدولة القروض.

درجت العادة أن يقوم البنك بمراقبة القروض على أساس فردي هذا الأسلوب شيء من الصحة. ولكن الطريقة الأسلم أن يقوم البنك بإدارة القروض على أساس كلي وكذلك على أساس تقسيم المحفظة حسب القطاعات.

إن الإدارة الفاعلة لمحفظة القروض تتطلب بالدرجة الأولى فهم واضح من الإدارة ومجلس الإدارة بهذا الشأن وبالتالي يجب أن يكون لهذه الأطراف إلمام كبير بمكونات محفظة القروض والمخاطر الكامنة في هذه المحفظة. كذلك يجب عليهم فهم مكونات المحفظة سواء على مستوى المنتجات، التركز القطاعي والجغرافي، متوسط تصنيف المحفظة والخصائص الأخرى. كذلك يجب على مجلس الإدارة ضمان أن السياسات والإجراءات والممارسات تهدف بشكل أساس إلى ضبط المخاطر سواء كان على مستوى القروض الفردية أو على مستوى المحفظة ككل.

وعلى صعيد آخر فإن البنوك التي تنخرط في نشاطات دولية قد تواجه المخاطر القطرية الناجمة عن الغموض التي يكتنف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسة للبلد المضيف والتي يمكن أن تؤثر على قدرة الأشخاص على الدفع.

وتنشأ المخاطر القطرية عادةً من عدة عوامل مثل عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي، تأميم الأصول، عدم دفع الدولة لديونها الخارجية، عدم السماح بحرية إدخال وخروج العملة، وانخفاض العملة المحلية. عدم قيام المقترض بالوفاء بالتزامه بسبب عدم وجود وسائل دفع العملة. فمثلاً يمكن أن يكون هناك مقترض ناجح ولديه مبالغ بالعملة المحلية كافية لتسديد ديونه إلا أنه لا يستطيع الحصول على العملة الأجنبية من أجل تسديد التزاماته تجاه المقرض الأجنبي.

1.2 مخاطر سعر الفائدة (Interest Rate Risk)

يعتمد مستوى مخاطر سعر الفائدة الناجم عن نشاطات الإقراض على مكونات محفظة القروض وعلى مدى تأثير موعد استحقاق القرض على إيرادات البنك نتيجة لتغير سعر الفائدة. وعليه يجب أن يراعى في عملية تسعير المحفظة مواعيد استحقاقها وتكلفة الأموال والمدد الزمنية. وفي حالة وجود جزء كبير من المحفظة على درجة عالية من الحساسية لسعر الفائدة، فإنه يجب عمل اختبار تحمل بشكل دوري. وهذا يتطلب أن يكون لدى لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات في البنك تقارير حول القروض المستحقة وكذلك تقارير عن نسب التسعير الجديدة.

تقوم البنوك عادة بتحميل مخاطر سعر الفائدة لعملائها عن طريق منح قروض متغيرة وبالتالي فإن العميل ذات القدرة المحدودة على الدفع يمكن أن يواجه مصاعب مالية في حال زيادة سعر الفائدة. وكجزء من عملية إدارة المخاطر على البنك أن يحدد العملاء أصحاب القروض لتغير سعر الفائدة والعمل على تطوير استراتيجية من أجل تخفيف هذه المخاطر، كأن يطلب من العملاء التحوط لهذه المخاطر.

1.3 مخاطر السيولة (Liquidity Risk)

في ضوء كبر حجم محفظة القروض لدى البنوك، تتطلب إدارة السيولة الإلمام الكبير بنشاطات الإقراض والحصول على معلومات باستمرار عن هذا الموضوع. بطبيعة الحال تعتبر القروض هي أهم مصدر للاستخدام السيولة بالمقابل يمكن للبنك أن يستخدم القروض كمصدر للسيولة من خلال بيع القروض، توريقها وإلى ما غير ذلك.

وكجزء من استراتيجية البنك للتخطيط للسيولة، يجب تحديد تلك القروض التي يمكن أن يتم تحويلها بسهولة إلى نقد. وتعتمد سيولة القرض على عدة عوامل منها جودة القرض، تسعيره، مدة استحقاقه ومدى توافق الضمان مع معايير السوق. كذلك تتأثر سيولة البنك بالالتزامات القائمة للإقراض وحجم المستغل منها وبالتالي على البنك أن يكون لديه نظام يحدد فيه هذه الالتزامات.

1.4 مخاطر الامتثال (Compliance Risk)

وتنشأ مخاطر الامتثال نتيجة لعدم تقيد البنك بالالتزام بالحدود القانونية مثل عدم التزام البنك بالحدود الموصوفة لمنح القروض الفردية، أو تلك الممنوحة لأشخاص من داخل البنك، أو لمؤسسات حليفة، أو وضع حدود على سعر الفائدة. وبالتالي على الجهات الرقابية التأكد من أن البنك يلتزم بمثل هذه الحدود التي ينص عليها القانون.

1.5 المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk)

إن من أهم أهداف إدارة محفظة القروض هو الحد من المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بنشاطات الإقراض. إن أي خطأ استراتيجي أو تكتيكي (كما سيتم الحديث عن ذلك لاحقاً) في أمور مثل معايير الضمانات، نمو محفظة القروض، طرح نوع جديد من القروض، التوزيع الجغرافي للقروض قد يهدد مستقبل البنك. لذلك على الجهات الرقابية أن تعير اهتمام كبير للمنتجات الجديدة وقنوات الاستثمار الجديدة. إن مثل هذه الأمور الجديدة تتطلب تخطيط مسبق ومستفيض للتأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وضبطها. ومن الأمثلة على المخاطر الإستراتيجية هو أن يتم منح قرض استهلاكي لمنتج جديد ولعميل جديد.

1.6 مخاطر السمعة (Reputation Risk)

تنشأ مخاطر السمعة عندما يواجه البنك مشكلة في الإقراض وبالتالي فإن سمعته أمام المستثمرين والمجتمع سوف تهتز. إن عدم قدرة البنك على منح القروض بكفاءة ومهنية عالية يمكن أن تؤثر على سمعة البنك وبالتالي خسارة لكثير من نشاطات البنك. وفي بعض الاحيان تلجأ البنوك إلى إعادة شراء ديونها خاصة تلك التي يظهر بها مشاكل لم تكن ظاهرة عند منح القرض من أجل الحفاظ على سمعتها.

2. ثقافة الائتمان وحجم المخاطر (Credit Culture and Risk Profile)

يعتبر فهم ثقافة الائتمان وحجم المخاطر لدى البنك الأساس في الإدارة الناجحة لمحفظة القروض. ونظراً لكبر حجم نشاطات الائتمان فإنه سيكون لها أثر على النشاطات الأخرى التي يقوم بها البنك. لذلك على كافة الموظفين في البنك وبدون استثناء أن يكون لديهم فهم لثقافة الائتمان في البنك وحجم المخاطر المتعلقة بذلك. إن مهمة مجلس الإدارة والإدارة العليا لا تنحصر فقط بالموافقة على معايير منح الائتمان واعتبارها العمود الفقري لثقافة الائتمان بل يجب أن يتم استخدام هذه المعايير عندما يتم وضع الخطط الاستراتيجية ومراقبة محفظة القروض.

إن ثقافة الائتمان تتمثل في قيم الائتمان، الاعتقاد والسلوكيات، ما تم عمله وكيف تم عمله، وجميعها لها أثر على أسلوب منح البنك للقروض وعلى إدارة مخاطر القروض.

هذا ويمكن قياس حجم مخاطر البنك بطريقة أسهل من قياس ثقافة الائتمان. وتتولد حجم المخاطر من ثقافة الائتمان، التخطيط الاستراتيجي والنشاطات اليومية لمنح واسترداد القروض. علماً بأن تحديد حجم المخاطر ليس بالمهمة السهلة.

فعلى سبيل المثال بنكان لديهم نفس المستوى من الديون المصنفة وفي ذات الوقت يمكن أن يكون لديهم حجم مختلف من المخاطر. فمثلاً بنك "أ" لديه قروض مضمونة بالكامل وممنوحة لعميل محلي في حين أن بنك "ب" لديه قروض غير مضمونة وممنوحة لعميل غير محلي. مثال آخر لو عملنا مقارنة لقرض حجمه 3 مليون دولار ممنوح من قبل بنكين أحدهما رقم أعماله 500 مليون دولار والآخر 5 مليار دولار. هل أن الأهمية النسبية للمخاطر متساوية؟

إن ثقافة الائتمان تختلف أيضاً من بنك إلى آخر. فهناك بنك يتم منح الائتمان بطريقة متحفظة جداً ولا يتم منح القرض إلا لعميل قوي جداً ومعروف. وبالمقابل يمكن أن يكون هناك بنك آخر يهدف إلى النمو لذلك يكون سخي في منح القروض ويمكن أن يتم منح قروض للعملاء ذوي المخاطر العالية من أجل تحصيل عائد أكبر.
هذا الاختلاف في ثقافة الائتمان بين هذين البنكين يعتمد على أهداف كل بنك فيما يتعلق بنوعية الموجودات، النمو والإيرادات. إن التركيز على أحد هذه العوامل دون الأخرى لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الأهداف الثلاثة. ولكن التركيز سيؤثر على الكيفية التي يتم بها منح الائتمان وبالتالي ممكن أن يؤدي إلى تغير سريع في سياسة الإقراض وأنظمة ضبط المخاطر. فمثلاً بنك يهدف إلى نمو سريع يمكن أن يكون بحاجة إلى سياسة ائتمانية أكثر تفصيلاً وكذلك المزيد من أنظمة رقابة وضبط للمخاطر بطريقة مناسبة.

إن البنك الناجح يهدف باستمرار إلى تحقيق توازن بين جودة الموجودات، النمو والإيرادات. كذلك يكون لدى هذا البنك قيم ثقافية وسياسات ائتمانية وإجراءات تعزز إحداها الأخرى و يتم توصيلها بطريقة واضحة ومفهومة للجميع.

إن ثقافة وممارسة الائتمان وحجم المخاطر يجب أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ويكون بينهما انسجام وتوافق تام. عندما لا تتوافق ممارسة منح الائتمان مع السياسات، فإن ذلك يعني أن ليس لدى مانح الائتمان فهم واضح لثقافة الائتمان وبالتالي فإن ضبط الائتمان يمكن أن يكون غير فعّال وأن الأنظمة والسياسات غير مناسبة لبيئة الائتمان.

على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن تقيّم باستمرار ثقافة الائتمان وحجم المخاطر، وذلك من خلال التأكد من مدى توافق خطط التسويق والموازنة المالية مع أهداف مخاطر الائتمان. كذلك التأكد من أن برامج حوافز مانح الائتمان تهدف إلى رفع سوية الائتمان وإن سلوك الموظفين تعكس فهمهم لثقافة الائتمان.

إن ثقافة الائتمان تؤثر على كل مرحلة من مراحل منح الائتمان، وبالتالي على الإدارة أن تتأكد باستمرار من أن الثقافة تتوافق مع المستوى المرغوب من المخاطر.

3. أهداف محفظة القروض (Loan Portfolio Objectives)

تعتمد أهداف محفظة القروض على ثقافة الائتمان لدى البنك وعلى حجم المخاطر لديه. وتقع المسؤولية على مجلس الإدارة لذمان أن القروض يتم منحها وفق الآتي:

- إن القروض تم منحها بناء على أسس سليمة وأنها قابلة للاسترداد.
- استثمار أموال البنك لتحقيق الربح الذي يعود على المساهمين ويحمي المودعين.
- تلبية احتياجات المجتمع المحلي من القروض.

حتى تكون إدارة محفظة الائتمان فاعلة، على إدارة البنك أن تعمل على وضع استراتيجية يتم إيصالها للجميع وكذلك على البنك أن يحدد أهداف كل جزء رئيس من أجزاء هذه المحفظة. كذلك على البنك أن يستخدم أهداف تقسيم المحفظة من أجل وضع حدود لدرجة تحمل المخاطر واحداث تغيير في وضع هذه الحدود، وعلى مجلس إدارة البنك والإدارة العليا مراجعة الأسباب الداعية لمثل هذا التغير.

إن الإدارة الفاعلة للمخاطر يجب أن تشتمل مراجعة دورية لسياسات الإقراض ولمعايير الضمانات. وقبل الشروع في إجراء أي تغيير على هذه السياسات يجب تقييم تبعات هذا التغيير على حدود المخاطر وعلى مقدرة البنك لتحقيق أهداف المحفظة لديه.

3.1 التخطيط الاستراتيجي لمحفظة القروض
(Strategic Planning for the Loan Portfolio)

من أجل تحقيق الأهداف المشار أليها أعلاه، على مجلس إدارة البنك والإدارة وضع أهداف وخطط استراتيجية متوسطة وطويلة المدى لمحفظة القروض لدى البنك بحيث تكون هذه الاستراتيجيات تنسجم مع مقدرة البنك على تحمل المخاطر وأن يتم تطويرها آخذاً بالاعتبار مبدأ العائد / المخاطر. وكذلك يجب أن يتم مراجعة هذه الاستراتيجية بانتظام وتعديلها حيثما يكون ذلك ضروري. وعند وضع هذه الاستراتيجيات على مجلس الإدارة وإدارة البنك أخذ ما يلي بالاعتبار:

- ما هي حصة القروض من إجمالي ميزانية البنك؟
- جودة القروض.
- تنويع المحفظة.
- مساهمة المحفظة في أهداف البنك المالية.
- خليط أو مزيج المحفظة.
- حجم النمو بالنسبة إلى المنتج، السوق، والقطاع.
- درجة التخصص في المنتج.
- ما هو السوق الجغرافي المستهدف بالنسبة إلى البنك؟
- الصناعات المستهدفة.
- احتياجات المجتمع المحلي.

إن سياسة منح القروض ومعايير الضمانات والإجراءات يجب أن تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف. كذلك يجب أن تكون أنظمة المعلومات قادرة على تزويد الإدارة بأن الأداء المحقق هو كما هو مخطط له. وعلى إدارة البنك أن تقيم خطة العمل، والتسويق للتأكد من مدى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

3.2 الأهداف المالية (Financial Goals)

إن الأهداف المالية لمحفظة القروض يجب أن تكون مفصلة في خطة العمل لدى البنك، وأن تكون هذه الأهداف واقعية تنسجم والأهداف الاستراتيجية للبنك وقدرته على تحمل المخاطر. وبالمقابل على الجهات الرقابية أن تكون متيقظة للأهداف المالية المبالغ فيها لأنها تحتاج إلى نمو عالي وإلى زيادة في المخاطر.

تقوم البنوك عادة بقياس أدائها المالي مستخدمة عدة مقاييس مثل الإيرادات، العائد على حقوق الملكية والعائد على الموجودات. كذلك يجب أن يكون لدى البنك مقدرة على قياس العلاقة بين المخاطر والعائد وعلى البنك وأن يقيّم أيضاً العلاقة بين العائد والمخاطر لكل قرض وعلى مستوى المحفظة ككل.

3.3 درجة تحمل المخاطر (Risk Tolerance)

على مجلس إدارة البنك أيضاً أن يضع حدود للمخاطر الائتمانية مراعياً بذلك تجارب الماضي من الخسائر، قدرة البنك على تحمل خسائر مستقبلية، ومستوى العائد المرغوب من قبل البنك. يمكن أن توضع الحدود إما بشكل إفرادي أو جماعي، مثلاً كأن توضع حدود على الاقتراض لمقترض واحد أو لقطاع معين أو لمكونات محفظة القروض. ويجب أن توضع الحدود آخذاً بالاعتبار المخاطر الكلية للمحفظة. فمثلاً إذا تم زيادة حدود الائتمان لقطاع معين ربما يجب خفضها في قطاعات أخرى من أجل الحفاظ على مستوى معين من المخاطر. وهذا يتطلب أن يكون لدى البنك نماذج رياضية تمكنه من تقدير الخسائر المحتملة المتوقعة منها وغير المتوقعة، وأنظمة معلومات تمكن الإدارة من الحصول على التقارير في الوقت المناسب إذا تجاوزت المخاطر درجتها المقبولة من البنك.

4. العائد والمخاطر للمحفظة (Portfolio Risk and Reward)

من المعلوم أنه ينطوي على عمل البنوك التعرض للمخاطر وبالمقابل تحقيق مكاسب وبالتالي فإن محفظة القروض لدى البنك يجب أن تحقق عوائد تتناسب مع حجم المخاطر.

ربما يكون هذا المفهوم أحياناً هدف صعب المنال حيث تشهد عوائد البنوك أحياناً تذبذبات في محفظة القروض وذلك لأسباب أهمها قوى السوق، الرغبة في الحصول على الدخل، وضعف في قياس وإدارة المخاطر بسبب سوء تقدير من البنوك لمخاطر الإقراض. إن تحقيق عوائد مقبولة للمساهمين وحماية حقوق المودعين وضمان استمرارية تحقيق العوائد هي مسؤولية مجلس إدارة البنك والإدارة العليا. هذا يعتمد على عملية تسعير القروض سواء كانت الفردية أو القطاعية والتي هي على درجة كبيرة من الأهمية من أجل تحقيق عوائد مقبولة للمساهمين وفي ذات الوقت الحفاظ على مستويات مقبولة من رأس المال والمخصصات.

إن إدارة محفظة القروض ستكون غير فاعلة إذا لم تأخذ بعين الاعتبار علاقة المخاطر بالعائد. وهذا يتطلب من البنوك العمل على إيجاد نماذج لتسعير القروض، بحيث تشمل هذه النماذج كل مصادر الإيرادات والمخاطر وكذلك مخاطر وعائد كل مكون من مكونات المحفظة. إن هذا الاجراء سيساعد على معرفة إن كانت عوائد نشاط الاقراض تنسجم وحجم المخاطر المأخوذة في ضوء القاعدة المعروفة أنه كلما زادت المخاطر، كلما زادت العوائد.

إن آلية تسعير القرض يجب أن تضمن تغطية تكاليف التمويل، المصاريف الإدارية والعمومية، هامش الربح والمخاطر. وتعتبر عملية احتساب المخاطر من أجل عكسها على سعر القرض هي الأصعب من بين العناصر الأخرى التي تم ذكرها. وذلك بسبب عدم اليقين حول حجم المخاطر المستقبلية للقرض. وفي ضوء هذه الصعوبة يتم استخدام نماذج رياضية لتقدير الخسائر المحتملة المتوقعة وغير المتوقعة.

5. سياسة الائتمان (The Loan Policy)

تعتبر سياسة الائتمان المرشد الأساسي التي يوجه من خلالها مجلس الإدارة وإدارة البنك نشاطات الإقراض حيث تشتمل هذه السياسة عادة على معايير وفلسفة الائتمان لدى البنك.

وتشكل سياسة الائتمان الإطار الذي من خلاله يتم تحقيق عدة أهداف مثل جودة الموجودات والإيرادات، وضع مستويات المخاطر المقبولة، وتوجيه نشاطات الإقراض لدى البنك حسب الاستراتيجية المرسومة. كما تتضمن سياسة الائتمان معايير لمكونات محفظة القروض، وعلى قرارات الإقراض الفردية، والإقراض العادل وإدارة الامتثال.

وتختلف سياسات الإقراض من بنك لآخر من حيث الهيكل، ودرجة التفاصيل وبالتالي لا يوجد هناك نموذج موحد لهذه السياسة. إن سياسة الإقراض يجب أن تتوافق وتنسجم مع حجم البنك ودرجة تعقيدات نشاطاته. وحتى تكون سياسة الائتمان أداة فاعلة لإدارة المخاطر فيجب أن تتضمن بوضوح مسؤوليات الأفراد المعنيين في عملية الإقراض والدور المنوط بكل منهم، كما وأنه يجب مراجعة سياسات الائتمان بانتظام من أجل التعامل مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل لدى البنك. ويجب أن تشمل مراجعة

السياسة على كل من الهيكل التنظيمي، نطاق وتعقيدات نشاطات الإقراض، قدرة وكفاءة موظفي الائتمان، الأهداف الاستراتيجية للمحفظة من حيث العوائد والجودة.

كذلك يجب الأخذ بالاعتبار التغيرات في الأنظمة والظروف الاقتصادية، ويجب مراجعة المدى الذي يتم فيه الاسترشاد بسياسة الائتمان لدى البنك. فمثلاً إذا كان هناك استثناءات كبيرة لمنح القروض دون اللجوء إلى سياسة الائتمان، فإن ذلك يعني أن سياسة الائتمان متشددة، ولذا فإن البنك قد يعرض نفسه لمخاطر أكبر مما هو موصوف أو محدد في سياسة الائتمان. في حين أن تبسيطها يمكن أن يؤدي إلى زيادة في فرص الاستثمار بدون زيادة المخاطر. من جانب آخر في ظل غياب الاستثناءات يعني أن سياسة الائتمان قد تكون غامضة وتشديدها يمكن أن يؤدي إلى تحقيق جودة القروض.

5.1 عناصر سياسة الائتمان (Loan Policy Topics)

يختلف هيكل ومحتوى سياسة الائتمان من بنك إلى آخر ولكن هناك عناصر رئيسة يجب أن تشملها أي سياسة ائتمان وهي:

- صلاحيات منح القرض.
- الحدود القصوى للائتمان.
- توزيع المحفظة حسب نوع القرض.
- الحدود الجغرافية.
- الأنواع المفضلة من القروض.
- معايير الضمانات.
- البيانات المالية ومتطلبات التحليل.
- الضمانات ونوعها.
- متطلبات الهامش.
- دليل تسعير القروض.
- معايير التوثيق.
- تحصيل الديون وإطفاؤها.
- متطلبات تقارير الائتمان.
- إرشادات المشاركة في القروض.
- حجم المخاطر خارج الميزانية.

وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه العناصر:

5.2 صلاحية منح القرض (Loan Authority)

يجب أن توضح سياسة الائتمان من هو المخوّل بالموافقة على منح القرض سواء كان فرد أو مجموعة وأن يكون هناك حدود لصلاحية المنح. كذلك يجب أن تصف سياسة الائتمان إجراءات الموافقة ومدة اجتماعات لجنة القروض. إن أنظمة الموافقة على القرض يجب أن تكون مرنة للتجاوب مع الاحتياجات غير المتوقعة وفي ذات الوقت تتضمن إجراءات ضبط ورقابة منعاً لأي مخاطر غير مرغوب بها.

5.3 حدود على إجمالي القروض والالتزامات
(Limit on Aggregate Loans & Commitments)

يجب أن تشتمل سياسة الائتمان على إرشادات تبين حجم محفظة القروض كنسبة من موجودات البنك ويجب أن تكون هناك حدود على حجم القروض القائمة وكذلك على الالتزامات الإجمالية. ويمكن للبنوك أن تقوم بوضع هذه الحدود بسهولة إذا كان لديها بيانات تاريخية توضح حجم الالتزامات السابقة خلال مراحل الدورة الاقتصادية.

لقد درجت العادة أن تقوم البنوك بوضع الحدود كنسبة من الودائع، أو رأس المال أو إجمالي الموجودات، وفي حال تبني إدارة مخاطر بشكل واسع، فإن البنوك يمكن أن تضع حدود المخاطر كنسبة من إيرادات البنك ورأس ماله أو كلاهما. من فوائد هذا الأسلوب هو أن الحدود تكون مرتبطة بدرجة المخاطر.

5.4 توزيعات القروض حسب نوع القرض والمنتج (Distribution by Loan Category and Product)

يجب أن تشمل سياسة الائتمان على إرشادات بخصوص توزيع القروض حسب القطاعات (مثلاً تجارية، عقارية، استهلاكية، قطاع الصحة...الخ) كذلك يجب أن تشتمل على نسب حدود الائتمان داخل القطاع نفسه. مثلاً يمكن أن نفرض حد على القروض الاستهلاكية بشكل عام وأيضاً داخل هذا القطاع مثلاً تفرض حدود على قروض بطاقات الائتمان.

5.5 الحدود الجغرافية (Geographic Limits)

يمكن أن تشمل سياسة الائتمان على إرشادات بخصوص حدود الائتمان حسب المناطق الجغرافية وهذا الأمر مهم بالنسبة إلى البنك حتى يستطيع الإشراف والرقابة على المحفظة بشكل فعّال وخاصة في حالة البنوك الجديدة.

5.6 أنوع القروض (Types of Loans)

يمكن أن تشمل سياسة الإقراض على نوعية القروض من حيث تلك التي ينظر إليها البنك على أنها قروض مرغوب بها أو غير مرغوب بها. مثلاً بعض البنوك لا ترغب في منح قروض للمشاريع الناشئة والجديدة وبعضها مثلاً تحدد حجم القروض الممنوحة للقطاع العقاري.

5.7 معايير الأداء المالي (Financial Performance Standards)

ترتبط معايير الأداء المالي عادة بنوع القرض والغرض منه. وكحد أدنى يجب أن تشتمل سياسة الائتمان على بعض المتطلبات الواجب توفرها مثل وجود مصدر رئيس ومصدر ثانوي لسداد القرض كذلك ضرورة وجود حد أدنى من رأس المال العامل، تصنيف من مؤسسات الجدارة، القدرة لدخول الأسواق، ونسبة تغطية خدمة الدين.

5.8 البيانات المالية (Financial Information)

يجب أن تحتوي سياسة الائتمان على وضع معايير حول أنواع البيانات المطلوبة وكذلك توقيت تقديم هذه البيانات. كذلك يجب أن تحدد سياسة الائتمان متطلبات القوائم المالية لكل من الأفراد والشركات ووضع معايير بالنسبة إلى القوائم المدققة وتلك غير المدققة، كشف التدفقات النقدية، وغيرها. فمثلاً وجوب تقديم قوائم مالية مدققة بشكل سنوي على الأقل للمقترضين الذين تزيد قروضهم عن حد معين. كذلك يجب أن تشتمل سياسة الائتمان على متطلبات التدقيق الخارجي. وعندما تقوم وكالات الجدارة الائتمانية بتحديد درجة مخاطر المقترض يجب أن تكون المعلومات محدثة بشكل دوري خاصة للقروض الدوارة.

5.9 الضمانات ومتطلبات هيكل القرض
(Collateral and Structure Requirements)

يجب أن تبين سياسة الائتمان هيكل القرض المقبول وكذلك وصف للضمانات المقبولة وحجم القرض كنسبة من قيمة الضمان وكذلك وضع للحدود التي يمكن تمويلها والتي تعتمد على نوع القرض. فمثلاً يمكن أن تحدد السياسة تمويل ما نسبة 80% من قيمة قرض لشراء سيارة. كذلك يجب أن تكون عملية تسديد الدفعات واقعية وتنسجم ومصادر السداد، وكذلك تحديد غرض القرض والعمر الافتراضي للضمان. وفي حال أن تكون الضمانات أوراق مالية، فيجب أن يكون أيضاً هناك متطلبات لقبول الورقة المالية كضمان مثل درجة سيولتها.

5.10 إرشادات التسعير (Pricing Guidelines)

يجب أن تشتمل سياسة الائتمان على أسس تسعير القروض والمتمثلة في ضرورة أن تكون نسب أسعار الفائدة والعمولة بمستوى تغطي تكاليف الأموال بالإضافة إلى تحقيق مستوى مقبول من العائد. وكذلك يجب أن يأخذ بالاعتبار مبدأ المخاطر / العائد عند وضع أهداف الربح.

5.11 معايير التوثيق (Documentation Standards)

يجب أن تشتمل سياسة الائتمان على إرشادات بخصوص الوثائق القانونية لمختلف أنواع القروض. وتشمل هذه الوثائق على وثائق قرارات الإقراض، مذكرات منح الائتمان، التحليل المالي، التقييم، التأمين، الموافقة على الضمانات وغيرها.

5.12 تحصيل الديون والإطفاء (Collections and Charge-off)

يجب أن تتضمن سياسة الائتمان الأسلوب الأمثل لتحصيل الديون بحيث ترتبط عملية التحصيل بجودة القرض وبالتالي على درجة خطورة القرض. كذلك يجب أن يكون هناك أسس لعملية إطفاء أو إعدام الديون.

5.13 التقارير (Reporting)

يمكن أن تشتمل سياسة الائتمان على أنواع ومحتوى ودورية التقارير التي يجب أن ترفع إلى الإدارة العليا في البنك وإلى مجلس الإدارة. في الغالب تحتوى التقارير الإدارية العادية على مستوى واتجاهات القروض الغير مسددة، المستحقة، الغير عاملة والمعدومة. كذلك تحتوى عادة على معلومات عن مكونات المحفظة مثل التركز القطاعي على مستوى المخاطر والخسائر المتوقعة والإجراءات التي يجب اتباعها.

5.14 حدود وإرشادات المشاركات في القروض
(Limits and Guidelines for Loan Participations)

إن أحد مكونات إدارة مخاطر الإقراض هو تقييم أثر القروض المشتركة مع أطراف مانحة أخرى على مخاطر الائتمان لدى البنك بشكل عام.

ويشمل هذا النوع من القروض قروض التجمعات البنكية. على البنوك العمل على تقييم آثار المشاركة في هذا النوع من القروض على مخاطر محفظة القروض لدى البنك ومدى انسجام هذه المشاركة مع حدود تحمل المخاطر. كذلك على البنك إجراء ما يسمى الحرص الواجب من أجل معرفة كل ما يترتب على المساهمة في هذا النوع من القروض.

تتعلق المشاركة في القروض عادة في بيع أو شراء جزء من القرض الكلي حيث تصدر البنوك مديرة القرض شهادة تبين حصة ومشاركة كل بنك في القرض الذي يسمى عادة قرض التجمع البنكي وبالتالي يجب أن تتضمن سياسة الائتمان شروط تحويل أو بيع الحصة في القرض.

5.15 الالتزامات العرضية (Off-Balance Sheet Exposure)

الالتزامات العرضية هي تلك المتعلقة بالاعتمادات والتزامات القروض. وتنشأ مخاطر هذه الالتزامات من عدم التأكد من أن كانت القروض سيتم استغلالها أم لا. يجب أن تشتمل سياسة الائتمان على تعليمات توضح الحدود المقبولة من هذه الالتزامات والكيفية التي يتم من خلالها إعادة النظر في هذه الالتزامات بشكل دوري.

6. إجراءات الموافقة على القرض (Loan Approval Process)

تعتبر عملية الموافقة على القرض هي الخطوة الأولى في تحديد نوعية محفظة القروض. وعليه إذا تم منح القروض الافرادية على أسس ائتمان سليمة فإن جودة المحفظة الكلية ستكون عالية، في حين أن القرض الذي تكون بدايته رديئة يستمر كذلك وبالتالي من أهم الوسائل للحفاظ على جودة القرض هي متانة إجراءات الموافقة على القرض. وتتصف الإجراءات السليمة لمنح القرض بأنها تلك التي تضمن توفر ضوابط كافية للحفاظ على جودة القرض ابتداءاً من عملية المنح. ويجب أن تكون الإجراءات متوافقة مع ثقافة الائتمان في البنك، حجم المخاطر لديه ومقدرة وكفاءة موظفي الائتمان، كذلك يجب أن تسمح إجراءات الموافقة على القرض بالمساءلة.

هناك وسيلتان للموافقة على القرض هما الموافقة عن طريق لجنة أو الموافقة الفردية ولكل وسيلة نقاط قوة ونقاط ضعف. فمثلاً أسلوب الموافقة على القرض عن طريق لجنة، له ميزة تقاسم المعلومات بين أعضاء اللجنة ولكن من سيئاته أنه يمكن تضعف المساءلة وربما تؤدي إلى تباطؤ البنك لمنح القرض. أما بالنسبة إلى الموافقة الفردية فمن إيجابياتها أنها تتم في الوقت المناسب وتكون المساءلة فيها واضحة ولكن من سيئاتها أنها يمكن أن تخلق مخاطر ائتمانية إذا كانت معرفة وخبرة الموظف في منح الائتمان لا تتناسب والصلاحيات المعطاة له. وهناك بعض البنوك تشرك أطراف مستقلة في قرار منح الائتمان من أجل الحفاظ على جودة الائتمان.

إن إجراءات الموافقة على القرض الفعّالة تتطلب توفر حدود دنيا للمعلومات والتحاليل التي يبني عليها القرار الائتماني كذلك على إرشادات حول الوثائق المطلوبة في حالات منح ائتمان جديد، تجديد الائتمان، زيادة في الائتمان للعملاء الحاليين، تغير الشروط التي تم الاتفاق عليها مسبقاً. كذلك تبين من هو صاحب الصلاحية في الموافقة على القرض أو تعديل شروط القرض. كذلك تضمن أن تتناسب صلاحية منح القرض مع خبرة موظف الائتمان، حجم القرض، نوعه، وحجم مخاطره. بشكل عام تتضمن معايير المنح ما يلي:

- البيانات المالية منها:
  - ميزانية وحساب أرباح وخسائر حالي وسابق.
  - تنبؤات بالتدفقات النقدية.
  - بيانات مقارنة لنفس القطاع التي يعمل به المقترض.
- التحليل المالي والقدرة على التسديد.
- الضمان وقيمته.
- كفالة الضامن والبيانات المالية ذات العلاقة.
- نبذة عن المقترض والأطراف الحليفة.
- شروط القرض وشروط التسديد.
- معلومات عن تسعير القرض بما فيها بيانات الربحية.
- الاستثناءات من سياسة الإقراض والضمانات.
- تصنيف مخاطر القرض.

7. إدارة المحفظة (Portfolio Management)

على البنك أن يحدد صلاحيات ومسؤوليات الإدارة من أجل إدارة محفظة القروض بشكل جيد. في الغالب يكون هناك شخص أو مجموعة من الأشخاص في البنك مسئوليتهم التأكد من أن مخاطر الإقراض هي في حدودها المقبولة. ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد هيكل مناسب واحد يمكن أن يناسب كافة البنوك بخصوص إدارة مخاطر الائتمان والمهم هو تحقيق هذا الغرض بغض النظر عن الهيكل الذي يمكن أن يتبعه كل بنك.

تبدأ مهمة تحديد المخاطر من خلال تقييم القروض الافرادية وتصنيف مخاطر كل قرض من هذه القروض في الوقت المناسب. تقوم بعض البنوك بتصنيف القروض بناء على ترابطها مع بعضها وأخرى تقوم بتصنيف القروض كل على حدة وبعضها تصنف القروض مجتمعة ومنفصلة في آن واحد. كذلك حتى يكون التصنيف مجدٍ يجب إدخال الالتزامات خارج أرقام الميزانية ضمن تصنيف القروض مثل الاعتمادات والتعهدات القائمة والملتزم البنك بتمويلها.

إن مثل هذا التصنيف سيتيح المجال لمعرفة إلى أين تتجه جودة القروض وبالتالي تمكين الإدارة من إجراء التعديل على استراتيجيات القروض وتكثيف الرقابة على القروض الذي يشوبها نوعاً من الضعف في الوقت المناسب.

يتم استخدام عادة خمسة درجات من تصنيف القروض وهي: القروض الجيدة؛ القروض التي يشوبها نوعاً من الضعف؛ قروض دون المستوى؛ قروض مشكوك فيها؛ وقروض هالكة.

بعد أن يتم تصنيف كل قرض حسب التصنيف الذي يقع فيه، يجب مراجعة القروض الفردية ويجب أن يتم تقييمها ضمن إطار المحفظة وحسب القطاعات. إن تصنيف الديون يمكن أن تساعد مدير محفظة القروض بوضع معايير الضمانات، تنويع الموجودات والتسعير.

إن سياسة الائتمان لدى البنك يجب أن تبين مسؤولية الأشخاص الموكل إليهم مهمة التصنيف كذلك يجب أن يتم تحديث عملية التصنيف وإجراء التغيرات في التصنيف حيثما يكون ذلك ضروري. ويجب أن ترتبط عملية تحديث التصنيف بطبيعة القروض ودرجة تعقيداته، وكذلك مخاطر المحفظة وجودة الأشخاص المسؤولين عن منح الائتمان. وعلى أقل تقدير يجب أن يتم تحديث التصنيف سنوياً على الأقل.

كذلك يجب أن يعطي اهتمام أكثر للقروض الممنوحة لقطاعات متعثرة أو تواجه صعوبات وإلى القروض المدارة من قبل أشخاص ليس لديهم الخبرة الكافية في منح الائتمان. كما وأنه يجب إعادة تقييم التصنيف كلما توفر هناك معلومات جديدة.

على إدارة البنك أيضاً أن تتأكد باستمرار من صحة إجراء تصنيف المخاطر. وفي البنوك الكبيرة تكون هناك دائرة منفصلة لمراجعة الديون تقوم بمراجعة التصنيف، وفي البنوك الصغيرة يقوم أشخاص من كبار موظفي البنك الغير مرتبطين بمنح القروض بمراجعة التصنيف. كذلك يمكن أن تستعين البنوك الصغيرة بأطراف خارجية لمراجعة التصنيف. وبغض النظر عن أسلوب مراجعة التصنيف المستخدم، يجب أن يعكس هذا الأسلوب درجة تعقيد وحجم محفظة القروض وأن تكون هذه الوظيفة مستقلة عن وظيفة منح القروض.

8. تجزئة المحفظة وتنويع المخاطر
(Portfolio Segmentation & Risk Diversification)

تتطلب إدارة المخاطر الجيدة الاهتمام ببعض القطاعات في المحفظة مثل مجموعة القروض التي تتشابه في المخاطر.
يعتبر تنويع المخاطر أهم أسس إدارة المحفظة. من المعلوم ان تركز مخاطر الائتمان تحدث داخل المحفظة عندما تكون قروض غير ذات صلة مع بعضها ولكنها تتشابه من حيث الخصائص. وفي الوقت هذه الخصائص أهم مصدر من مصادر التركز، فإن القروض تهدد كل من رأس مال البنك وإيراداته.

إن تنويع المخاطر هو الأساس في إدارة المحفظة وبالتالي على البنك أن يحدد خصائص مخاطر كل جزء من المحفظة وكذلك العمل على تحديد مدى الترابط بين مختلف أجزاء المحفظة. أن عملية تحديد المخاطر المشتركة بين قطاعات المحفظة على درجة كبيرة من الأهمية من أجل تطوير استراتيجية التنويع.

إن إدارة المحفظة الفاعلة يتطلب فهم لكافة مخاطر المحفظة، ولتحقيق ذلك على البنك أن يعمل على تقسيم المحفظة، إما حسب نوع القرض، أو القطاع، أوالتوزيع الجغرافي أو حسب مخاطر التخلف عن الدفع. ومن ثم العمل على تحديد مخاطر هذه التصنيفات وإدارتها.

8.1 تحديد تركز المخاطر (Identifying Concentration of Risk)

تشمل إدارة محفظة القروض على إدارة تركز المخاطر. إن الإدارة تستطيع تجزئة المحفظة إلى مجموعات من القروض ذات الخصائص المتشابهة من أجل أن تعمل على تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتقليل وتنويع المخاطر.

يقصد بعملية تجزئة محفظة القروض تقسيمها إلى عدة أنواع حسب نوع القرض صناعي، عقاري، وقروض استهلاكية. وعندما تصبح عملية التجزئة عملية معقدة يستطيع البنك تحديد قطاع التركزات. وعلى الرغم أن هذا الأسلوب يعتبر بداية بسيطة إلا أن الفائدة من عملية تجزئة المحفظة تتم عندما يقوم البنك بتوسيع نطاق التجزئة على تصنيفات أكثر. على سبيل المثال تقسيم المقترضين حسب القطاع، المنطقة الجغرافية، الضمان، نوع التسهيل وتصنيف المخاطر. أمثلة أخرى مثلاً القروض الممنوحة للأشخاص الذين يعملون في نفس القطاع، القروض الممنوحة للشركات التي تعتمد مثلاً على مورّد واحد،قروض ذات أهداف مشتركة أو تعتمد على نفس المصدر من السداد، القروض الممنوحة للشركات الحليفة، والقروض الممنوحة للقطاعات الصناعية التي يمكن أن تتفاعل بنفس الطريقة مع التغيرات الخارجية (مثلاً قطاع النقل الذي يتفاعل مع ارتفاع أسعار النفط).

إن تجزئة المحفظة وتنويع المخاطر يتطلب أنظمة معلومات شاملة تحوي قاعدة معلومات حول المخاطر داخل وخارج أرقام الميزانية. ومن المعلوم أنه إذا كان يعاني البنك من نقص في المعلومات اللازمة لغاية التحليل، فإن قدرته على إدارة المحفظة ستكون محل

تساؤل. إن تحديد المخاطر هي نصف المهمة والعمل على تحليل كيف ستتغير درجة التركز بتغير الظروف هي النصف الآخر. فمثلاً البنك الذي لديه تركز مثلاً في قطاع الاتصالات يمكن أن يراقب التطورات التي تحدث في هذا القطاع وانعكاس ذلك على القطاعات الأخرى في المحفظة وبالتالي على البنك أن لا يقوم بمنح تسهيلات لقطاعات يصعب عليه فهم تحركاتها وتقلباتها.

8.2 تقييم وإدارة تركز المخاطر
(Evaluating and Managing of Concentrations of Risk)

من الطبيعي أو المسلم به أن تكون مكونات المحفظة ومستويات المخاطر بها تنسجم مع الأهداف والإرشادات الموصوفة من قبل إدارة البنك. وبالتالي أنه من غير الطبيعي أن تشكل أحد قطاعات المحفظة أي قلق سواء من حيث المخاطر المرتبطة ببعض القروض أو بسبب تشابه العديد من القروض في المحفظة.

ويجب تقييم كل مجموعة من القروض على انفراد لمعرفة المدى الذي تساهم به هذه المجموعات في تحقيق أهداف المحفظة. فمثلاً قد تكون القروض الكبيرة الممنوحة لعميل ما أو لقطاع ما أقل خطورة من قرض أقل حجماً لعميل آخر. وبالتالي فإن الهدف هو إيجاد التوازن المرغوب بين العائد والمخاطر للمحفظة ككل. وعلى الإدارة أن يكون لديها معايير لقياس الأداء، ومستويات تحمل المخاطر، والأهداف الاقتصادية لكل نوع من التركزات ...الخ.

في بعض الحالات، يمكن أن يكون تجميع بعض القروض يمثل تركز لمخاطر يصعب تجنبها أو معالجتها. فمثلاً بعض البنوك الصغيرة ممكن أن تزيد من مخاطر التركز بسبب محدودية السوق لهذه البنوك أو طبيعة الوضع الاقتصادي القائم.

وكذلك البنوك الكبيرة، ممكن أن تزيد من مخاطر التركز من خلال الدمج. وفي كل الأحوال على البنوك أن تقرر فيما إذا كان التجميع لبعض القروض سيؤدى إلى درجة من التركز غير مرغوبة فيها وبالتالي العمل على تخفيضها.

8.3 أدوات إدارة التركز (Concentration Management Techniques)

هناك عدة وسائل يمكن للبنك من خلالها التعامل مع مخاطر التركز منها وضع حدود أو سقف للتركز. من خلال التقليل من بعض القروض أو زيادة قاعدة الإقراض. وتبدأ عملية خفض القرض بإعادة دراسة احتياجات العميل والعمل على زيادة المتطلبات من العميل وهي طريقة أفضل من زيادة قاعدة الإقراض.

يستطيع البنك كذلك من تغيير توزيع التسهيلات بزيادة التنوع الجغرافي للمقترضين، أو تغير في مزيج المنتجات التي يقدمها البنك (مثلاً تخفيض القروض التجارية وزيادة القروض الاستهلاكية). كذلك يمكن أن يستخدم بيع القروض لإدارة التركز. مثلاً يقوم البنك ببيع جزء من القرض لتجمع بنكي، أو بيع مشاركة البنك في بعض القروض أو العمل على توريق بعض الديون. ومن الجدير بالذكر أن لكل واحد من هذه الأساليب منافع ومضار على البنك دراسة كل منها حسب استراتيجيته. وحديثاً أخذت بعض البنوك باستخدام أسلوب المشتقات من أجل التقليل من مخاطر التركز.

8.4 اختبار التحمل (Stress Testing)

على إدارة البنك أن تعمل على تطوير مبدأ "ماذا لو" سيناريو للقطاعات الرئيسة في المحفظة. وهذا الإجراء يساعد على تحديد الأسباب التي قد تؤدي إلى زيادة مخاطر القطاعات أو مخاطر المحفظة ككل.

وقد يكون أحد أسباب زيادة المخاطر التغيرات في سعر الفائدة، التغيرات في أسعار السلع، الصدمات الاقتصادية، الدورة الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. إن هذه الأمور تتطلب من إدارة البنك أن تعمل على إيجاد خطط متنوعة للتعامل مع كافة الاحتمالات خاصةً تلك التي قد تؤدي إلى مخاطر تزيد عن الحد المسموح به لدى البنك. وقد تشمل هذه الخطط زيادة الرقابة على المحفظة، الحد من نمو المحفظة أو العمل على التحوط في بعض قطاعات المحفظة.

في اختبار التحمل يقوم البنك بافتراض تغير في الظروف المالية أو الاقتصادية ويقيس أثر ذلك على أداء المحفظة وذلك باستخدام عدة نماذج أو أساليب رياضية. وتتمثل الطريقة في اختبار التحمل بطرح التساؤل "ماذا يحدث لو"، ثم وضع الجواب في عملية إدارة المخاطر لدى البنك. إن اختبار التحمل هو مفهوم من مفاهيم إدارة المخاطر يجب اعتماده من كافة البنوك بغض النظر عن حجم هذه البنوك.

عادة تقوم البنوك باستخدام اختبار التحمل عندما تكون موجودات ومطلوبات البنك عرضه لتغيرات أسعار الفائدة. وتتطلب عملية اختبار التحمل نظم معلومات يستطيع البنك من خلالها إجراء تغيرات مفترضة على المتغيرات المالية وقياس أثرها على البنك.

فعلى سبيل المثال يمكن أن يقوم بنك ما بدراسة أثر تغير أسعار النفط على محفظة القروض لديه إذا كانت مكونات المحفظة لديه تحوى على جزء كبير مثلاً من القطاعات التي تتأثر بارتفاع أسعار النفط كقطاع الصناعة أو الزراعة مثلاً. وهناك يجب التذكير أنه يجب الاعتماد على نتائج اختبار التحمل بحذر لأنها تعتمد في النهاية على افتراضات وعلى دقة النموذج المستخدم في ذلك.

9. مخصصات الديون (Allowance for Loan Losses)

على كل بنك أن يضع برنامج لبناء ومراجعة مدى كفاية مخصصات الديون لديه. من المعروف أن المخصصات مرصودة لتغطية أي خسائر في محفظة البنك، وبالتالي فإن إدارة المخصصات هي جزء لا يتجزأ من إدارة مخاطر الائتمان. إن من أهم وظائف إدارة محفظة الائتمان هو المحافظة على كفاية المخصصات وعلى تطوير وتنفيذ الأساليب التي تحدد كفاية المخصصات. تتضمن هذه الأساليب تقييم دوري لمستويات مخاطر محفظة القروض والتحليل لضمان كفاية المخصصات لمقابلة الخسائر.

10. أنظمة معلومات إدارة الائتمان
(Credit Management Information Systems)

تعتمد فاعلية إدارة محفظة القروض على نوعية إدارة أنظمة المعلومات لدى البنك، وفي الحقيقة فإن معظم التطورات الحاصلة في موضوع إدارة محفظة الائتمان جاءت كنتيجة لتطورات أنظمة المعلومات. وبالتالي يجب أن تدفع كل من الجهات الرقابية ومدراء محافظ القروض باتجاه تطوير جوانب أنظمة المعلومات ذات العلاقة بمحافظ القروض. وتساعد هذه الأنظمة في تسهيل مهمة كل من مجلس الإدارة والإدارة على القيام بالمهام المنوطة بهم وبالتالي يتطلب هذا الأمر من مفتشي الرقابة التأكد من أن التقارير الصادرة عن أنظمة المعلومات تصل إلى الأطراف ذات العلاقة في الوقت

المناسب. ويجب أن لا تقتصر التقارير على الأرقام فقط ولكن يجب أن تتصف التقارير بالجانب التحليلي بحيث تمكن مستخدمي هذه التقارير من استخلاص النتائج. فعلى سبيل المثال التقرير الذي يحتوى على مستوى الديون المصنفة لوحدها سيكون ذا فائدة محدودة ولكنه سيكون ذا فائدة أفضل لو كان هذا التقرير يحتوى على معلومات تاريخية ويظهر الديون المصنفة كنسبة من رأس مال البنك.

كذلك يجب أن تمتاز أنظمة المعلومات لدى البنك بإمكانية استخراج تقارير مختلفة للمستويات المختلفة في البنك على أساس أن اهتمامات إدارة البنك عادة تختلف باختلاف مستوياتها. وهذا يتطلب ضرورة قيام الجهات الرقابية بالتأكد من أن أنظمة المعلومات قادرة على إعداد مثل هذه التقارير، والتأكد من مصداقية هذه التقارير لأنه لا جدوى ولا فائدة من التقارير إذا كانت أنظمة المعلومات تتصف بعدم المصداقية.

11. وظائف ضبط الائتمان (Lending Control Functions)

يجب أن يكون لدى البنك أنظمة ضبط قادره على ضمان انسجام أي زيادة في الاقراض مع أهداف واستراتيجية المحفظة. إن تحديد وقياس ورقابة مخاطر المحفظة يعتمد بالدرجة الأولى على دقة وصحة المعلومات.

إن إجراءات مراجعة وتدقيق عملية القرض هي الأساس في التأكد من سلامة أسس منح الائتمان. وفي ضوء ذلك فإن على مجلس إدارة البنك ضمان أن هذه وحدات ضبط الائتمان تعمل باستقلالية تامة عن دائرة منح الائتمان وأن هذه الوحدات مزودة بالأشخاص المؤهلين. كذلك على البنك ضمان استمرارية تطوير أداء هذه الوحدات بحيث تتماشى مع زيادة تعقيدات نشاطات القروض لدى البنك. وعلى البنك أن لا يعمل على تحقيق أهدافه التشغيلية على حساب التقصير في نشاطات وحدة مراجعة القروض والتدقيق.

ومن الجدير بالذكر بأنه بالإضافة إلى سياسة الائتمان، تعمل كل من إدارة الائتمان، مراجعة الائتمان والتدقيق كضوابط لمنح الائتمان. إن استقلالية هذه الضوابط على درجة كبيرة من الأهمية من أجل ضمان فاعلية إدارة مخاطر الائتمان ومصداقية كل من أنظمة المعلومات والنظام المحاسبي في البنك.

إن مراكز الضبط هذه يمكن أن تزود الإدارة بتقارير دورية عن الكيفية التي تدار بها عملية الائتمان وكذلك مدى التزام موظفي الائتمان بمعايير وقيم البنك بهذا الخصوص.

11.1 إدارة سياسة الائتمان (Credit Policy Administration)

تعنى وحدة إدارة سياسة الائتمان بالرقابة اليومية على الائتمان بهدف معرفة إن كانت السياسة الائتمانية فتتضمن إرشادات كافية لتوجيه نشاطات الائتمان، والتأكد من أن الموظفين يتقيدون بسياسة الائتمان القيام بإعداد تقارير عن عدم الالتزام بهذه السياسة. وتقوم أيضاً وحدة إدارة سياسة الائتمان باقتراح تعديلات على السياسة إذا دعت الحاجة لذلك. كذلك تعتبر وحدة إدارة سياسة الائتمان المسؤولة عن الوثائق – سياسة الائتمان، إجراءات منح القرض وأية مذكرات ذات علاقة – التي تحكم عملية الائتمان. كذلك تعمل وحدة سياسة الائتمان على إيجاد الآلية من أجل تطوير وتطبيق ومراجعة السياسات.

11.2 مراجعة القرض (Loan Review)

تعتبر مهمة مراجعة القرض الأساس في الضبط الداخلي لمحفظة القروض. وتعتبر المراجعة الدورية لمستوى مخاطر الإقراض وعلى درجة كبيرة من الأهمية بغية تحقيق إدارة فاعلة للمحفظة.

ولضمان استقلالية هذه الوحدة، يجب أن ترفع تقاريرها مباشرةً إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق المعينة من المجلس. ويقوم مجلس الإدارة بالموافقة على كل ما يتعلق بهذه الوحدة من حيث موازنتها، خططها ، أهدافها الاستراتيجية وغيرها من الأمور. وتعتبر استقلالية الوحدة من الأمور التي يجب ضمانها وحمايتها.

إن على مفتشي البنك المركزي أو الجهات الرقابية التركيز على مدى فاعلية وحدة مراجعة القروض كجزء من الإدارة الشاملة للمحفظة حيث أن ضعف هذه الوحدة سينعكس سلباً على إدارة المحفظة بشكل عام. إن تقييم فعالية وحدة مراجعة القروض يجب أن تمتد إلى أبعد من دورها فقط في فحص العينات بل إلى تقييمها لكيفية أداء ومهام الدوائر المختلفة.

11.3 التدقيق (Audit)

تركز عملية التدقيق في دائرة الائتمان على الإجراءات المحاسبية. عندما تقوم وحدة مراجعة القروض بتقييم ضوابط إدارة مخاطر الائتمان، تقوم وحدة التدقيق بالتأكد من مدى صحة نماذج الإقراض ذات العلاقة (مثل نماذج تسعير القروض، برامج التحليل المالي، وغير ذلك من الأمور). ويجب أن يكون ارتباط وحدة التدقيق الإداري والوظيفي مع مجلس إدارة البنك لضمان استقلالية هذه الوحدة.

11.4 الضوابط الإدارية (Administrative Control)

تختلف مهمة دائرة الائتمان من بنك لآخر حيث تعتبر هذه الدائرة الذراع التشغيلي لمهمة الائتمان في البنك. وتشمل الدائرة على ما يسمى بالغرفة الخلفية "backroom" التي تقوم بعدة مهام منها توزيع القرض، منح القرض، إعداد الفواتير، التأكد من سلامة الرهن والتأكد من وثائق الضمان. وتعتبر دائرة الائتمان مهمة كونها تشكل خط الدفاع الأول للتأكد من سلامة منح الائتمان وضعفها سيشكل بلا شك تهديد لسلامة ومتانة البنك.

12. الاتصال مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة

يجب أن يحصل مجلس الإدارة والإدارة العليا على التقارير الواضحة والدقيقة حول محفظة القروض ومخاطرها في الوقت المناسب، وبالتالي على مفتشي الرقابة التأكد من أن إدارة البنك قد حصلت على الموافقة من قبل مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية وحدود المخاطر. كذلك على المفتشين التأكد من أن تقارير تحليل المخاطر ترفع إلى الإدارة العليا.

إن التقارير المرفوعة إلى الإدارة العليا يجب أن تحتوى على معلومات كافية من أجل التقييم المستقبلي للمخاطر واتجاهاتها، ولكن بتفاصيل أقل من تلك المرفوعة إلى الإدارة العليا. كذلك على الإدارة أن تزود مجلس الإدارة بتقارير مفهومة حول مخاطر الائتمان واتجاهها وعلى مفتشي الرقابة التأكد من أن التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة كافية لقيام مجلس الإدارة بالمهام الإشرافية المنوطة به. كذلك يجب أن يكون هناك وحدة مستقلة تعمل على تقييم التقارير من حيث دقتها وشموليتها وتوقيتها المناسب. كذلك يجب أن يكون لدى البنك القدرة على التأكد من صحة التقارير من وقت لآخر وإذا ساور المفتشون الشك بشأن دقة التقارير، أن يقوموا بأنفسهم بإجراء هذا لتقييم نطاق الرقابة في البنك.

13. الإشراف على محفظة القروض
(Loan Portfolio Management Supervision)

يمكن التعرف على جودة إدارة محفظة القروض من خلال التفتيش الميداني على سجلات البنك ومن خلال الاتصال الدائم مع دائرة منح الائتمان في البنك. تقوم الجهات الرقابية بالتركيز على معرفة مصادر المخاطر في محفظة القروض وكذلك على المخاطر المستقبلية التي يمكن أن تحدث سبيلاً لضمان سلامة ومتانة البنك على المدى البعيد. وفيما يلي عرضاً موجزاً إلى أهداف ونطاق المراجعات التي يقوم بها المفتش.

13.1 مراجعة جودة الموجودات (Asset Quality Reviews)

عند مراجعة جودة الموجودات يقوم المفتش بفحص قرض معين للتأكد من نوعية هذا القرض وباستخدام عينة من القروض يستطيع المفتش معرفة طبيعة ومستوى الإشراف من قبل البنك على مستوى المخاطر. لقد جرت العادة أن يتم تحليل القروض الفردية من أجل معرفة مدى دقة تصنيف المخاطر لدى البنك وبالتالي معرفة مستوى إدارة محفظة القروض. ولكن الطريقة الأكثر ديناميكية هو أن يتم فحص تصنيف المخاطر وفحص إجراءات منح القرض في آن واحد.

إن مراجعة جودة الموجودات يمكن أن يستخدم للتعرف على عدة أمور أهمها معايير الضمانات، الالتزام بسياسة الائتمان، إدارة الائتمان، دقة أنظمة المعلومات، دقة التوثيق ومدى فاعلية إجراءات مراقبة وضبط الائتمان.

كذلك فإن تلك المراجعة يمكن أن تظهر مدى التزام دائرة الائتمان بالأنظمة والقوانين. إن نطاق وعدد المراجعات لنوعية الموجودات يجب أن يعتمد على مستوى واتجاه المخاطر ونوعية إدارتها.

13.2 المراجعة المستهدفة (Targeted Reviews)

تهدف المراجعة المستهدفة إلى الحصول على معلومات عن منتجات جديدة يقدمها البنك، أو عن بعض النمو في قطاعات معينة. فعلى سبيل المثال، إذا قام البنك بزيادة حجم التسهيلات القائمة لعميل معين أو أن البنك قد شرع حديثاً في تقديم منتج جديد، فإنه سيكون من المناسب قيام المفتشون بإجراء مراجعة حصرية على هذه النشاطات الجديدة لمعرفة واقع الحال بالنسبة لهذه التطورات.

13.3 مراجعة الآليات (Process Reviews)

ربما يقوم المفتش بمراجعة آليات معينة لمنح القرض من أجل التعرف على نقاط محددة في إدارة المحفظة. وتشمل هذه المراجعة كل من الهيكل التنظيمي، تفويض المسؤوليات، أنظمة الضبط والرقابة، وأنظمة إدارة المعلومات. ويركز المفتش على المصدر الأساسي لمشكلة ما ومحاولة الإظهار المبكر لهذه المشكلة. ويعتبر هذا النهج الرقابي مهم عندما يكون هناك محدودية في الموارد من حيث الوقت وعدد الموظفين اللازمين لمراجعة محفظة القروض بالكامل. ويمكن أن تسفر نتائج المراجعة الجزئية إلى الحاجة إلى مراجعة كلية لكافة جوانب محفظة القروض.

13.4 مراجعة الأمور الإدارية والتوثيق
(Administrative and Documentation Reviews)

تركز هذه المراجعة على نوع أو أكثر من وظائف منح الائتمان مثل مراجعة سياسة الائتمان، الموافقة على القرض، نشاط تحصيل الديون، أنظمة المعلومات، توثيق الديون...الخ.

13.5 مراجعة الامتثال (Compliance Reviews)

الهدف من هذه المراجعة هو التأكد من مدى التزام البنك بالأنظمة والقوانين السائدة. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً على متابعة مدى التزام الإدارة بتصويب الأوضاع المطلوبة من قبل الجهات الرقابية. ويجب أن تكون هذه المتابعة جزء من استراتيجية كل بنك.

13.6 متابعة مدى التزام الادارة
(Follow-up Evaluation on Management Commitments)

إن الرقابة الفعالة تتطلب المتابعة المناسبة لنقاط الضعف المحددة في التفتيش السابق ومدى التزام الإدارة في تصويب الوضع. إن المتابعة يجب أن تكون جزء من استراتيجية الرقابة على كل بنك.

13.7 الرقابة المستمرة (Ongoing Supervision)

تعتبر الرقابة المستمرة أحد المكونات الرئيسة للرقابة بالتركيز على المخاطر. تهدف الرقابة المستمرة إلى معرفة المخاطر التي قد تنشأ في محفظة القروض والتعرف أيضاً فيما إذا كان هناك تغير في بيئة الائتمان. وكلما كانت محفظة القروض ذات مخاطر عالية وعلى درجة عالية من التعقيد كلما كانت هناك الحاجة إلى استمرارية الرقابة عليها.

إن الرقابة المستمرة هي الأساس في عملية التخطيط الرقابي. وتجعل من عملية التفتيش عملية ديناميكية وتمكن المفتشون من التعامل مع المخاطر بالوقت المناسب. وتتمثل المهمة الأولى في الرقابة المستمرة المراجعة الدورية لتصنيف مكونات كاملز CAMELS (نوعية رأس المال، نوعية الموجودات، الإدارة، الإيرادات، السيولة، والحساسية لمخاطر السوق).

أما في حالة البنوك الكبيرة، فإن الرقابة على مخاطر الإقراض تشمل أيضاً الاجتماعات الدورية مع الإدارة وتحليل أنظمة المعلومات لمعرفة العوامل المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على محفظة القروض.

14. إجراءات عامة للرقابة على محفظة القروض
(General Guidelines for Loan Portfolio Supervision)

يشمل تقييم إدارة محفظة القروض لدى البنوك على عدة أمور أهمها تقييم كل من الضمانات، أنظمة المعلومات، إدارة القرض ونشاطات مراجعة القرض وغيرها من الأمور ذات الصلة.

إن التخطيط لعملية التفتيش الميداني على محفظة القروض على درجة كبيرة من الأهمية من أجل ضمان فاعلية هذه المهمة. وترتبط عملية التخطيط بمدى معرفة المفتش بالبنك ومحفظة القروض لديه. وقبل أن يحدد المفتش نطاق التفتيش عليه أن يقوم بتقييم أوّلي لمستوى واتجاه مخاطر الائتمان وكذلك مستوى إدارة المخاطر لدى البنك. وحتى يتمكن المفتش من إجراء هذا التقييم فعليه أن يقوم بمراجعة التقارير ومناقشة إدارة البنك بوضع المحفظة وأية تغيرات قد طرأت منذ التفتيش السابق.

إن تخصيص الموارد اللازمة لعملية التفتيش سيساهم في تعظيم فاعلية هذه العملية بالنسبة إلى الجهات الرقابية هذا من جهة وسيعمل على تخفيض الضغط على البنوك من جهة أخرى. إن البنوك ذات حجم المخاطر المنخفض وذات إدارة المخاطر عالية الجودة تتطلب نطاق تفتيش أقل من تلك البنوك ذات المخاطر العالية.

على المفتش أن يقوم بتقييم أولى لحجم المخاطر لدى البنك وكذلك نوعية إدارة المخاطر لمحفظة القروض، اتجاه المخاطر وكذلك مدى تأثير مخاطر المحفظة على المخاطر الكلية لدى البنك. هذا التقييم سيستخدم لوضع نطاق التفتيش لإدارة محفظة القروض لدى البنك. وتالياً أهم عناصر هذا التقييم.

1. على المفتش أن يقوم بمراجعة الوثائق التالية من أجل معرفة ما آل إليه الوضع للمشاكل التي تم تحديدها في التفتيش السابق.

- تقارير التفتيش السابقة.
- ردود وتفاعل إدارة البنك مع نتائج التفتيش السابق.
- أوراق عمل التفتيش السابق.
- تقارير مراجعة القروض.
- تقارير مدققي الحسابات.

2. مراجعة وتحليل البيانات المالية الشهرية المتوفرة عن البنك ووضع المخاطر الحالية لدى البنك.

3. الحصول على تقارير الإدارة المتعلقة بالإشراف على محفظة القروض ويمكن أن تشتمل هذه التقارير ما يلي:

- خطة العمل واستراتيجية محفظة القروض.
- تقارير تصنيف المخاطر.
- تقارير قروض المشكل وتلك الموضوعة تحت المراقبة.
- تقارير الديون غير العاملة.
- تقارير التركز.
- تقارير تجزئة محفظة القروض حسب القطاعات.
- تقارير اختبار التحمل.
- قائمة بالمنتجات والخدمات الجديدة المقدمة البنك.
- تقارير تحليل مخصصات الديون.
- سياسة الائتمان ودليل الإجراءات.
- الهيكل التنظيمي.

كذلك يجب أن يشمل التحليل:

- النمو والاستحواذ.
- المنتجات والخدمات الجديدة.
- التغيرات الإدارية.
- التغيرات في سياسات البنك.
- التغيرات في حدود المخاطر.
- التغيرات في العوامل الخارجية مثل الاقتصاد المحلي والاقليمي ومستقبل القطاع، التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

4. على المفتش أن يناقش مع إدارة البنك:

- الكيفية التي تشرف بها الإدارة على إدارة محفظة القروض.
- أي تغيرات مهمة في السياسات والإجراءات والأشخاص وأنظمة الضبط.
- أي عوامل خارجية أو داخلية يمكن أن يكون لها تأثير على محفظة القروض.
- مفهوم الإدارة لثقافة الائتمان.

5. في ضوء ما يتم التوصل إليه من تحليل لهذه الأمور على المفتش أن يحدد نطاق التفتيش الذي يجب أن يركز على المخاطر المحتملة. وبالتالي يجب أن يتم تفصيل مهمة التفتيش للتعامل مع هذه الأمور.

6. بعد القيام بإجراءات التفتيش، على المفتش أن يقوم بالتأكد من التزام البنك بكافة الأنظمة والقوانين والسياسات المرعية. والتأكد من وجود أنظمة الضبط والرقابة الداخلية اللازمة، والعمل على تحديد المسائل التي ينقصها الرقابة أو تشكل مخاطر كبيرة من أجل إجراء تفتيش إضافي على هذه الأمور.

14.1 الاشراف على سياسة الائتمان (Loan Policy Supervision)

أ- سياسة الائتمان

1. على المفتش أن يتأكد من أن سياسة الائتمان كافية بخصوص أسس ضبط مخاطر الائتمان من خلال ما يلي:

- إجراءات الموافقة على منح القرض، صلاحيات الموافقة، هيكل لجنة القروض، متطلبات التقييم والتحليل لمنح القرض والحالات الاستثنائية.
- معايير الائتمان، هيكل القرض، مدة القرض، الضمانات، التسعير، متطلبات البيانات المالية، معايير التوثيق، معايير التقييم، وبيئة التقييم.
- تقييم ومراقبة نوعية القرض، تعاريف تصنيف المخاطر، المسئولية والمساءلة لتصنيف المخاطر، متطلبات تحليل المخاطر، مسؤولية تحصيل الديون وإطفائها، تقارير الحالات الاستثنائية.
- حدود المحفظة والأهداف الاستراتيجية، ثقافة الائتمان، توزيع الموجودات، حدود إجمالي القروض، أنواع القروض المرغوبة، التركزات وحدود التركزات، أهداف التوزيع.
- الالتزام: العمليات لأطراف ذات العلاقة، تضارب المصالح، المعايير المحاسبية حدود الإقراض القانونية وكل الأنظمة ذات العلاقة.

2. التأكد فيما إذا كان حجم مخاطر الائتمان قد طرأ عليها تغير أو هناك احتمالية أن تتغير بسبب تغير في السياسة وبالتالي يجب الاهتمام بما يلي:

- هيكل القروض المسموح به.
- التعريف المقبول للعميل.
- أنواع الضمانات المقبولة ومستويات التغطية.
- إرشادات حدود المخاطر.
- إرشادات التسعير وهل سياسة التسعير لدى البنك تأخذ بعين الاعتبار مفهوم العائد/ المخاطر عند التسعير.

3. على المفتش أن يراجع سياسة إطفاء الديون وعلى وجه التحديد.
   - مدى اتساقها مع المعايير المحاسبية والتنظيمية.
   - مدى الالتزام بهذه السياسة.
   - مسؤولية إطفاء أو إعدام الديون.
   - حدود الإطفاء.
   - مراجعة مجلس الإدارة والإدارة العليا لعمليات إطفاء الديون.

4. التأكد من أن لدى البنوك خطوط واضحة للصلاحيات والمسؤوليات لمراقبة الالتزام بالسياسات والإجراءات والحدود الموضوعة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك.

5. العمل على تحليل مستوى واتجاه الحالات الاستثنائية في منح القروض وأثرها المحتمل على حجم المخاطر لدى البنك.

ب- الضمانات

1. على المفتش مراجعة إرشادات الضمانات والتأكد إذا قد حصل تغير عليها منذ التفتيش السابق وأثرها على حجم المخاطر. وفي هذا الصدد على المفتش أن يراجع:

- معايير حجم العميل، التصنيف الخارجي وتاريخ العميل الائتماني.
- خدمة تغطية الدين، طريق احتساب التدفقات النقدية، نسب الدين/ الدخل.
- معايير السيولة لدى العميل وكذلك معايير قدرته الاقتراضية.
- معايير الاستحقاق.
- مدى كفاية الضمانات وطرق تقييمها.
- معايير الكفيل.
- متطلبات التقارير.

2. التأكد من أن البنك يقوم بإجراء التحليل التالي عند دراسة القرض:

- الغرض من القرض.
- هيكل القرض.
- مقدرة العميل على الدفع.
- شروط الضمانات.
- أهداف المحفظة والحدود.

ج- مكونات المحفظة والعوامل الاستراتيجية

1. على المفتش أن يحلل مكونات المحفظة والتغيرات التي طرأت عليها بما في ذلك الالتزامات العرضية منذ التفتيش السابق وعلى وجه التحديد:

- أي نمو مهم أو تغير في الأهمية النسبية لقطاعات المحفظة.
- التغيرات المؤثرة أو المادية في قطاعات المحفظة الرئيسة بما في ذلك تسارع مستوى المخاطر، التغيرات في اتجاه الديون المشكوك فيها والديون الغير عاملة ومستوى إطفاء الديون وتوزيع المخاطر.
- أي تركزات مهمة بما فيها تركز في الافراد أو القطاعات أو مناطق جغرافية.

2. مراجعة الالتزامات غير المعمولة لمعرفة أثرها المحتمل على حجم مخاطر المحفظة.

3. دراسة أثر التركزات في الائتمان وبالتالي على المفتش مراجعة حجم واتجاه :

- القروض القائمة.
- تصنيفات المخاطر.
- خبرة الإدارة.
- العوامل الاقتصادية.

4. التأكد فيما إذا تم طرح منتج جديد في البنك منذ التفتيش السابق والعمل على دراسة نمو هذا المنتج وأثره على مخاطر البنك الكلية.

5. إذا قام البنك بشراء بنوك أخرى أو محفظة أخرى، أن يقوم المفتش بتحليل أثر هذا الشراء على مكونات محفظة القروض وعلى حجم المخاطر لدى البنك. ويجب إيلاء موضوع تصنيف المخاطر، التركزات، وآليات التسعير الاهتمام اللازم لمعرفة التغيرات التي حصلت عليها نتيجة لعملية الشراء.

6. مراجعة تحليل تقارير الإدارة بخصوص تقييم مخاطر المحفظة وكذلك الاهتمام إن كان هناك تغيير في طريقة احتساب المخاطر والأسباب الداعية لمثل هذا التغيير.

7. على المفتش أن يراجع خطة العمل والاستراتيجية المتعلقة بمحفظة القروض والعمل على تقييم أثر تطبيق الخطة على حجم مخاطر الائتمان. وفي هذا الصدد الاهتمام بما يلي:

- أهداف النمو والمصادر المحتملة لقروض جديدة.
- النمو خارج السوق الحالي.
- منتجات وخطوط أعمال جديدة.
- التركيز على المنتجات والعملاء والقطاعات الجديدة ذات المخاطر العالية.
- تركز الائتمان.
- حدود المخاطر.
- تنبؤ الخسائر.

8. العمل على إجراء مقارنة ما بين أداء محفظة القروض الفعلي والمخطط له وأثر ذلك على حجم المخاطر.

9. إذا قام البنك بوضع أهداف لتنويع المحفظة لديه، على المفتش أن يقوم بتقييم إن كان هذا التنويع أدى إلى تخفيض المخاطر.

د- جودة إدارة المخاطر

تهدف إلى تحديد نوعية وجودة إدارة المخاطر لمحفظة القروض وأثر ذلك على اتجاه المخاطر الكلية لدى البنك، حيث سيتم تحديد فيما إذا كانت جودة الموجودات (ضعيفة، مقبولة، أو قوية).

هـ- السياسة والتخطيط الاستراتيجي

1. التأكد من أن إدارة البنك قد قامت بإيصال بوضوح أهداف المحفظة الاستراتيجية وحدود المخاطر إلى مجلس الإدارة وأنه قد تمت الموافقة على هذه الأهداف من قبل المجلس. وبالتزامن مع هذا التقييم على المفتش أن يعمل على:

- أن التقارير التي ترفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة تحتوي على معلومات كافية لتقييم مستوى المخاطر واتجاهها.
- تقييم مدى وضوح تقارير التخطيط وهل هذه التقارير سهلة الفهم والتحليل.
- تقييم مدى أهمية هذه التقارير في مساعدة مجلس الإدارة والإدارة على القيام بمهامهم الإشرافية.
- فحص ومراجعة أنظمة التأكد من دقة التقارير.

2. التأكد من أن نشاطات التخطيط تأخذ بالاعتبار ثقافة الائتمان وسياسة الائتمان وأنها مرتبطة بالخطط والموازنة.

3. العمل على مقارنة أداء المحفظة الفعلي مع ذلك المخطط له والتأكد من أن إدارة البنك ومجلس الإدارة يقومان بإجراء مثل هذا التقييم وبشكل منتظم.

4. تقييم أنظمة المعلومات المستخدمة لإجراء المقارنة التي تم ذكرها سابقاً وهل تقارير الأداء تعالج الأمور التالية:

- الإيرادات ورأس المال مقارنة مع قياس المخاطر والأهداف.
- أهداف التسعير.
- أهداف الحصة السوقية.
- أهداف التنويع.
- أهداف جودة القروض.
- الأهداف غير المالية.

5. التأكد من أن الخطط تأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة والضعف الداخلية كذلك الفرص والتهديدات الخارجية.

6. مراجعة استراتيجية البنك لمحفظة القروض حيث يجب أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- حصة محفظة القروض من إجمالي الميزانية.
- أهداف جودة القروض.
- أهداف تنوع المحفظة.
- خليط أو مزيج القروض.
- النمو المستهدف للقروض في بعض المنتجات والقطاعات المعنية.
- التخصص في بعض المنتجات.
- تحديد الأسواق والصناعات المستهدفة.
- العوامل الخارجية.

7. التأكد من أن عملية تخطيط القروض تسمح بإجراء إعادة تقييم أو تعديل للأهداف الاستراتيجية.

8. تقييم إمكانية إجراء تغيرات على خطة المحفظة والتأكد أن حصل هناك بعض التغيرات والعمل على تقييمها.

9. تقييم خطط التسويق والحوافز لدى البنك المتعلقة بموضوع الإقراض لضمان أن الأهداف قصيرة الأجل والحوافز لا تؤدي إلى سلوكيات مغايرة لأهداف المحفظة الاستراتيجية وإلى حدود الائتمان والتأكد من أن الإدارة تقوم أيضاً بمثل هذا التحليل.

10. العمل على تقييم سياسة الائتمان للتأكد من أنها تشمل على إرشادات لتوجيه الائتمان.

11. العمل على تقييم الكيفية التي تحدد بها سياسة الائتمان المسؤوليات والصلاحيات لمختلف نشاطات الإقراض وعلى وجه الخصوص:

- عملية الموافقة على المنح.
- عملية تصنيف المخاطر.
- الاستثناءات.
- إجراءات إقفال القرض.
- المستحقات وعملية إعدام الديون.
- عملية التخصيص.

12. تقييم مدى ملائمة سياسة الائتمان لأي توجه في تغير في الاقتراض مثل طرح منتجات جديدة.

13. هل حدود المخاطر معرفة بشكل واضح ومعقولة.

14. مراجعة عملية تحديد حدود المخاطر وأهداف الإدارة من هذا التحديد.

15. تحديد كيفية مراقبة الالتزام بالحدود وإعلام مجلس الإدارة وإدارة البنك بذلك.

16. التأكد من أن مجلس إدارة البنك قد وافق على سياسة الائتمان وكذلك مدى تعامل سياسة الائتمان مع ثقافة الائتمان.

و- الإجـراء

1. التأكد من أن البنك يتقيد بإرشادات الضمانات من أجل تحديد مخاطر الائتمان وكذلك التأكد مدى ملائمة هذه الإرشادات مع سياسة الائتمان والخطة الاستراتيجية.

2. التأكد من وجود وحدة مركزية للتعامل مع قروض المشكل.

3. العمل على تقييم القروض المدارة من قبل هذه الوحدة.

4. التأكد من أن ديون المشكل المدارة من قبل هذه الوحدة قد تم أخذها بالاعتبار لغايات تصنيف المخاطر الكلية في البنك.

5. التأكد من أن الخسائر يتم تحميلها للوحدة ذات العلاقة وذلك من أجل تسهيل احتساب الأرباح بدقة لكل وحدة وكذلك من أجل تفعيل المساءلة.

6. العمل على تقييم الأشخاص المسؤولين عن وحدة إدارة ديون المشكل من حيث كفاية عددهم، خبرتهم ومدى الاستعانة بالخبرات الخارجية.

7. العمل على تقييم أنظمة المعلومات في وحدة ديون المشكل للتأكد من مدى ملاءمتها للرقابة على ديون المشكل من حيث التغير في تصنيفات الديون، الديون الداخلة الجديدة والدين الذي لم يعد ضمن هذه الديون، حجم الاطفاءات، وغيرها.

8. مراجعة إجراءات إعادة جدولة الديون وكذلك مدى الإشراف التي تقوم به كل من الدائرة القانونية ودائرة التدقيق والمحاسبة في البنك.

9. التأكد إن كان هناك وحدة مركزية لتحصيل الديون.

10. العمل على تقييم وحدة تحصيل الديون من حيث معدل التحصيل، تكلفة الأموال المحصلة، استراتيجيات التحصيل، استخدام التكنولوجيات في التحصيل، التقارير الصادرة التي تبين حجم المبالغ المحصلة، ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين.

11. العمل على دراسة قرارات الإدارة بخصوص إعدام الديون للتأكد أن هناك دراسة كافية لتبرير قرار الاعدام.

12. العمل على دراسة مدى كفاية مخصصات الديون المشكوك فيها من حيث أنها تعكس مخاطر الائتمان في البنك، وأن التنبؤات بهذه المخصصات معقولة ومدى تأثر مخاطر الائتمان بمستوى المخصصات الحالي.

ز- مكونات المحفظة

1. العمل على تقييم طريقة الإدارة في تحديد مخاطر التركز داخل المحفظة من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل التركزات معرفة من حيث الإيرادات المعرضة للمخاطر ورأس المال المعرض للمخاطر أو كلاهما؟
- هل تعريف التركز منطقي وهل هو كافي لحماية رأس المال؟
- هل تعريف التركز فضفاض ويتناسب مع حجم ودرجة تعقيد محفظة القروض؟
- هل يمكن اعتبار قرض ما في أكثر من مجموعة تركز؟
- ما هي التركزات التي تم تحديدها وكم من رأس المال متوفر إزاء هذه التركزات؟

2. هل يحظى تركز القروض باهتمام الإدارة؟

- هل تم وضع حدود وإذا كان كذلك فهل هي معقولة؟
- هل تم وضع مؤشرات مالية لكل تركز وما هي عدد المرات التي يتم فيها مراقبة هذه المؤشرات؟

3. العمل على تقييم سياسة حدود تركز الائتمان من حيث:

- الجغرافيا.
- نوع المنتج.
- موعد الاستحقاق.
- الضمان.
- الصناعة.
- الحدود القانونية.

4. التأكد أن مخاطر الائتمان خارج أرقام الميزانية قد تم أخذها بالاعتبار للمقترض الواحد عند دراسة إدارة مخاطر الائتمان.

5. التأكد من أن الإدارة قد وضعت أهداف التنوع للمحفظة وما هي تلك الأهداف.

6. إذا تغيرات مكونات المحفظة نتيجة لعملية استحواذ أو بيع من هذه المحفظة العمل على ضرورة التأكد من أن إجراءات الحرص الواجب قد تم إجرائها وكذلك دراسة قرارات الإدارة المتعلقة بهذا الاستحواذ أو البيع.

7. التأكد من أن نظام المعلومات لدى البنك يفصل ما بين الموجودات التي تم شراؤها من خارج البنك عن غيرها من الموجودات.

8. تقييم أداء هذه القروض المشتراة كوحدة منفصلة وإذا لم يتم ذلك على المفتش أخذ عينة من هذه القروض لدراسة أدائها.

9. العمل على تقييم إدارة محفظة القروض من حيث سعر الفائدة والسيولة وبهذا الصدد دراسة:

- متطلبات تقارير لجنة الموجودات والمطلوبات وبيانات القرض.
- قرارات تسعير القرض وتكلفة الأموال.
- درجة حساسية المحفظة لسعر الفائدة.
- التدفقات النقدية لمحفظة القروض.
- مواعيد استحقاق المحفظة.
- درجة سيولة القرض من حيث نوعية القرض وإمكانية بيع هذا القرض.

10. العمل على تقييم طرق الإدارة في تقييم المخاطر عندما تضع أهداف المحفظة ومدى ملائمة الأهداف المنشودة مع تقييم المخاطر.

ح- العنصر البشري

1. مدى ملائمة حجم الموظفين في كل من نشاطات الإقراض والرقابة على الإقراض مع حجم ودرجة مخاطر محفظة القروض والتأكد أن عدد الموظفين كافي للتعامل مع أي زيادة في حجم الإقراض أو مخاطره.

2. التأكد من مدى مهنية موظفي الإقراض وكذلك البرامج التي تعقد لزيادة كفاءة هؤلاء الموظفين.

3. تقييم خطط المكافآت والحوافز في موضوع الائتمان ومقارنتها مع القطاعات المنافسة وكذلك دراسة مدى اتساق سياسة الحوافز مع مقياس الاداء، ثقافة وبيئة والائتمان ومع الخطط الاستراتيجية في البنك.

4. التأكد من أن خطوط الاتصال في البنك تسمح بالاتصال المفتوح بين مختلف الخطوط وأن لا يوجد هناك تضارب في المصالح.

5. تقييم حجم العمل الملقاة على كل موظف ومدى ملائمة هذا الحجم مع مقدرة الموظف.

6. تقييم معدل دورات الموظفين وأثر ذلك على إدارة مخاطر الائتمان.

7. تقييم مدى انسجام كفاءة الموظف مع الحوافز التي يتلقاها.

8. التأكد من أن موظفي الائتمان مدركين لثقافة الائتمان في البنك.

9. تقييم أن كانت الإدارة ومجلس الإدارة يعملون على تقييم مدى فهم الموظفين لثقافة الائتمان وسياسة الائتمان.

ط- أنظمة الضبط

1. التأكد من مدى كفاية أنظمة رقابة المعلومات من حيث دقتها، مستواها، ومدى الوضوح في التقارير التي تنتج عن هذه الأنظمة مثل:

- قياس حجم الإيرادات ورأس المال المعرضة للمخاطر.
- حجم المستحقات.
- تصنيف المخاطر.
- عوائد القرض وبيانات الربحية.
- تحليل الاتجاهات.
- حجم الالتزامات.
- تصنيف مواعيد الاستحقاق.
- معلومات عن سيولة القروض والمحفظة.
- تقارير عن الاستثناءات.

2. هل تقوم الإدارة وباستمرار بإعادة تقييم أنظمة المعلومات والرقابة الداخلية وهل التقييم كاف ويتناسب مع درجة وحجم المخاطر؟

3. العمل على تقييم أنظمة المعلومات من حيث قدرتها على تزويد تقارير عن العمليات الافرادية وعن قطاعات المحفظة.

4. العمل على فحص مدى درجة دقة أنظمة المعلومات.

5. تقييم مدى مرونة أنظمة المعلومات من حيث استخراجها لتقارير مختلفة لعدة قطاعات إدارية وكذلك توقيت هذه التقارير.

6. هل تم استخراج التقارير من قاعدة بيانات قد تكون عرضة للتلاعب، وهل البيانات يمكن استخراجها بطرق مختلفة (على سبيل المثال، بيانات حسب القطاع، الصناعة، المنتج، ...الخ).

- هل تستطيع الإدارة تصحيح تقارير خاصة بها وبالتالي تستطيع الحصول على البيانات التي تريد؟
- هل يمكن استخراج التقارير بسرعة للتعامل مع حاجة محددة؟
- هل الموارد كافية لدعم أنظمة المعلومات بحيث لا يكون هناك ازدحام أحياناً في الحصول على البيانات؟

7. إذا كان البنك يقوم بعمل فحص إجهاد لمخاطر الائتمان، على المفتش أن يقيم ما يلي:

- مدى ملائمة الفرضيات التي يتم استخدامها مثل (زيادة أسعار المواد الخام وانخفاض مستوى الإيرادات).
- عدد مرات إجراء فحص الإجهاد في ضوء نوعية وحجم المحفظة.
- الطريقة التي يتم بها اختيار قرض أو قطاع معين لإجراء فحص الإجهاد عليه.

8. هل اختبار التحمل يأخذ بعين الاعتبار أيضاً الالتزامات العرضية؟

9. مراجعة مفاهيم البنك لتصنيفات المخاطر ومدى انسجامها مع مفاهيم الجهات الرقابية وإذا كان هناك اختلاف، التأكد من أن مفاهيم البنك لتصنيف المخاطر مناسب.

10. التأكد من مدى كفاية تقارير التدقيق بخصوص موضوع مراجعة القروض من حيث:

- ان يتضمن التقرير كافة القضايا الحالية المتعلقة بذلك.
- توقيت صدور التقارير.
- معقولية وشمولية تجاوب الإدارة مع هذه التقارير.
- هل هناك فترة محددة لتصويب الوضع.
- هل يتم مراقبة وتقييم الأوضاع المصوبة.
- هل تحتوي التقارير على معلومات كافية لإعلام مجلس إدارة البنك حول ظروف المحفظة ومدى فاعلية أنظمة الضبط والرقابة.

11. إذا كان موضوع الرقابة ينفذ من قبل استشاريين مستقلين، على المفتش أن يقيم ويراجع شروط الاتفاقية المعقودة مع هؤلاء المستشارين من حيث:

- الوضوح في تحديد المسؤولية.
- القدرة في الحصول على المعلومات.
- خطوط الاتصال.
- كيفية الدفع إلى المستشارين.
- إن الاتفاقية تحتوي على شرط إنهاء العقد.

12. التأكد من أن موازنة نشاطات الرقابة (مراجعة القرض، التدقيق، والغرفة الخلفية) والموارد تنسجم والتغيرات في المحفظة.

13. التأكد من استقلالية نشاطات الرقابة من حيث:

- خطوط الاتصال.
- الإشراف على الموازنة.
- تقييم الأداء.
- خطط المكافآت.
- القدرة للوصول إلى مجلس الإدارة.

14. مراجعة هيكل ومهمة لجنة الائتمان من حيث:

- وضوح مهمة اللجنة.
- فاعلية دور لجنة الائتمان الرقابي.
- كفاية المعلومات التي يتم تزويد اللجنة بها.
- حضور أعضاء اللجنة للاجتماعات.

15. هل قام مجلس الإدارة والإدارة بوضع الإجراءات المناسبة لضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة؟

16. هل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية مناسبة وملائمة لنوع ومستوى مخاطر المحفظة؟

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Management of Credit Risk, September 2000

2. Comptrollers of the Currency Handbook, Loan Portfolio Management, April 1998

صندوق النقد العربي

سلسلة دراسات اقتصادية

المكتبة و المطبوعات

Year	Title / عنوان الكتاب	Author / المؤلف	الرقم
2007	تحرير التجارة الخارجية والتشغيل في الدول العربية	جمال الدين زروق	1
2007	التنسيق الضريبي في إطار التجمعات الإقليمية : تجربة الدول العربية	جمال الدين زروق و عادل التيجاني	2
2007	أبعاد المبادرة متعددة الأطراف لإعفاء الديون	نبيل دحدح	3
2007	دراسة إنشاء تسهيل لدعم الإصلاح التجاري في الدول العربية	محمد حامد الحاج	4
2007	دور الصندوق في مساعدة الدول الأعضاء المتأثرة بارتفاع أسعار النفط العالمية	مصطفى قاره وآخرون	5
2007	مسيرة الإصلاح الاقتصادي وتهيئة البيئة الاستثمارية في اليمن	أحمد الصفتي	6
2008	دور إصلاحات المالية العامة في الدول العربية ودور صندوق النقد العربي في مساندتها	محمد حامد الحاج	7
2007	Financial Sector Reforms in the Arab Countries	Ahmad El Safti	8
2009	أسواق الأوراق المالية العربية : انعكاسات و عبر من الأزمة المالية العالمية	ابراهيم عاكوم	9
2007	تحويلات العاملين في الخارج وانعكاساتها التنموية على الاقتصادات العربية	جمال الدين زروق وآخرون	10
2009	أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية	جمال الدين زروق وأخرون	11
2010	الحوافز المالية و النقدية في الدول العربية إبان الأزمة المالية العالمية و انعكاساتها على جهود الإصلاح المالي	أحمد بدوي	12
2010	القطاع الخاص و السياسة الأقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة	أحمد بدوي	13
2010	تداعيات الأزمة المالية العالمية على أوضاع المالية العامة في الدول العربية المصدرة للنفط والغاز الطبيعي	نبيل دحدح	14
2011	الأختلالات المالية الدولية : نظرة تاريخية تحليلية	حازم الببلاوي	15
2011	التجارة الدولية و العربية وتمويلها وضمان ائتمان الصادرات في أعقاب الأزمة العالمية	جمال زروق	16
2011	مسارات التنمية الاقتصادية في الدول العربية ودور التعاون العربي - الياباني في تعزيزها	أحمد بدوي	17
2011	برامج إصلاح الموازنة العامة في الدول العربية	أحمد بدوي	18
2011	الأزمة المالية العالمية وقنوات تأثيراتها على اقتصادات الدول العربية	جمال الدين زروق	19
2011	مقارنة بين السوق الخليجية المشتركة و السوق الأوربية المشتركة	جمال الدين زروق	20
2012	أداء الأقتصادات العربية خلال العقدين الماضيين : ملامح وسياسات الاستقرار	هبة عبد المنعم	21
2012	تنافسية الصادرات السلعية في الدول العربية	جمال قاسم و محمد اسماعيل	22
2011	مفاهيم تقليدية ومعاصرة في إدارة المالية العامة	أحمد بدوي	23
2013	البنوك الاسلامية : الإطار المفاهيمي والتحديات	ابراهيم الكراسنة	24
2013	ديناميكية التضخم في الدول العربية (1980-2011)	هبة عبد المنعم	25
2013	الإطار المفاهيمي لإدارة الإئتمان لدى البنوك	ابراهيم الكراسنة	26
2014	الإطار العام للاستقرار المالي ودور البنوك المركزية في تحقيقه	أحمد شفيق الشاذلي	27
2013	تداعيات ارتفاع أسعار الغذاء العالمية على اقتصادات الدول العربية	أحمد بدوي	28
2013	الأزمة المالية العالمية وتحديات استعادة الاستقرار الاقتصادي وتحقيق النمو الشامل في الدول العربية	مصطفى قارة	29
2014	إصلاح دعم الطاقة في الدول العربية	محمد اسماعيل و هبة عبد المنعم	30
2014	طرق تكوين و إدارة الاحتياطات الأجنبية : تجارب بعض الدول العربية و الأجنبية	أحمد شفيق الشاذلي	31
2015	بطالة الشباب في الدول العربية	محمد اسماعيل و هبة عبد المنعم	32
2015	النفط والغاز الصخريين وأثرهما على أسواق النفط العالمية	جمال قاسم	33
2015	Joint IFI Needs Assessment on Local Capital Market Development	AMF & Europan Bank	34
2016	انعكاسات تنامي صناعة الصيرفة الاسلامية	هبة عبد المنعم	35

- للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي

يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 6215000 (9712+)

فاكس رقم: 6326454 (9712+)

البريد الإلكتروني: publications@amfad.org.ae

- **متوفرة إلكترونياً بموقع الصندوق على الأنترنت:** http://www.amf.org.ae

